

Міністерство освіти і науки України
Житомирський державний університет імені Івана Франка
ІНІ педагогіки
Кафедра педагогіки, психології та управління навчальними закладами
Магістр

Дипломна магістерська робота
на тему:
**«МОТИВАЦІЯ СИТУАЦІЇ УСПІХУ ПЕДАГОГІЧНИХ
ПРАЦІВНИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ»**

Виконала: студентка ІІ курсу
напряму підготовки (спеціальності)
8.18010020 Управління навчальним
закладом

Зіневич Вадим Васильович

Керівник: ***Костюшко Ю. О.***,
кандидат педагогічних наук, доцент

Житомир – 2015

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЕ (АБО МЕТОДИЧНЕ) ОБГРУНТУВАННЯ МОТИВАЦІЇ СИТУАЦІЇ УСПІХУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	6
1.1. Теоретичні засади мотивації ситуації успіху педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу.....	6
1.2. Правове забезпечення мотивації педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу.....	17
1.3. Стан мотивації ситуації успіху педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу.....	22
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.....	40
РОЗДІЛ II. МОДЕЛЬ МОТИВАЦІЇ СИТЕУЦІЇ УСПІХУ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИНСЬКОЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ I-III СТУПЕНІВ №3.....	42
2.1. Обґрунтування, структура і зміст моделі мотивації ситуації успіху педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу на прикладі Малинської загальноосвітньої школи I-III ступенів №3.....	42
2.2. Алгоритм впровадження моделі мотивації ситуації успіху педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу.....	58
2.3. Аналіз результатів та методичні рекомендації керівникам закладів освіти щодо мотивації ситуації успіху педагогічних працівників в управлінській діяльності.....	76
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II.....	87
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	92

ВСТУП

Актуальність дослідження. Новий зміст і завдання сучасної системи освіти вимагають особливої уваги до особистості вчителя – ключової постаті у формуванні громадянина України. Саме від нього залежить інтелектуальний і духовний потенціал нації. Учитель повинен вільно орієнтуватися в науково-інформаційному просторі, постійно збагачувати свої предметні, методичні, психологічні знання, розширювати свій кругозір. Формування вільної, свідомої і здатної повноцінно жити в ринкових умовах особистості вимагає від учителя подолання усталених стереотипів у формуванні людини і вироблення сучасного педагогічного ставлення до особистості учня.

Сучасна освітня система вимагає не лише формування педагогічної майстерності, що спрямована на вдосконалювання знань, умінь і навичок педагога, а й створення умов для реалізації особистісних функцій педагога, для підвищення рівня його професійно-особистісного саморозвитку, готовності до інновацій, створення індивідуально - авторської педагогічної або методичної систем.

У контексті сучасної освіти змінюється роль вчителя: з транслятора готових ідей він перетворюється у помічника учня, який прагне допомагати йому у подоланні перешкод, які з'являються у процесі здобування знань. Вчитель навчає учня думати самостійно і використовувати отримані знання для вирішення різноманітних проблем; розвиває творче мислення учнів, навчає їх гнучко адаптуватися до змінюючих життєвих ситуацій.

Вітчизняні вчені до процесу розвитку мотивації досягнення успіху підходять (Постолук М.І., Чернушкіна О.О., Тільна О.С., Шевченко Л.В., Гончарова І.М., Кайдалова Л.Г. та ін.) із позицій характерного для

гуманістичної педагогіки і психології особистісно-діяльнісного підходу і виокремлюють активну суб'єктивну позицію як значущий фактор розвитку і трансформації мотивів досягнення успіху.

Мета магістерської роботи полягає у дослідженні мотивації ситуації успіху педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Відповідно до мети дослідження визначено такі основні *завдання*:

1) проаналізувати теоретичні засади мотивації ситуації успіху педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу;

2) охарактеризувати правове забезпечення мотивації педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу;

3) вказати на особливості сучасного стану мотивації ситуації успіху педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу;

4) дослідити наукове обґрунтування, структуру і зміст моделі мотивації ситуації успіху педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу на прикладі Малинської загальноосвітньої школи I-III ступенів №3;

5) виокремити алгоритм впровадження моделі мотивації ситуації успіху педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу;

6) виділити методичні рекомендації керівникам закладів освіти щодо мотивації ситуації успіху педагогічних працівників в управлінській діяльності.

Об'єктом дослідження є діяльність загальноосвітнього навчального закладу по організації педагогічного мотивації вчителів. *Предмет*

дослідження – зміст, моделі мотивації ситуації успіху педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Теоретично-методологічні засади магістерської роботи ґрунтуються на загальних принципах логіки, історизму, об'єктивності, які передбачають науково-критичне використання різноманітних джерел для опису і аналізу подій та явищ. Жоден з принципів не може претендувати на роль єдиного способу опрацювання такого комплексного феномену, як мотивація ситуації успіху педагогічних працівників у діяльності ЗНЗ.

Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів (6 підрозділів) та висновків. У вступі обґрунтовується наукова актуальність теми, визначаються об'єкт, предмет, мета, завдання дослідження, методи дослідження. Висновки підсумовують результати дослідження у магістерській роботі та роблять певні узагальнення.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВЕ (АБО МЕТОДИЧНЕ)

ОБГРУНТУВАННЯ МОТИВАЦІЇ СИТУАЦІЇ УСПІХУ

ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ДІЯЛЬНОСТІ

ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

1.1. Теоретичні засади мотивації ситуації успіху педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу

Головна мета діяльності педагога – створити ситуацію успіху для розвитку особистості дитини, дати можливість кожному вихованцю відчувати радість досягнення успіху, усвідомлення своїх здібностей, віри у власні сили.

Поведінку людини характеризують дві функціонально взаємозалежні сторони: спонукальна й регуляційна. Психічні процеси (пізнавальні, емоційні, вольові) та психічні стани (страх, бадьорість, стрес, зневіра) здебільшого регулюють поведінку. Її стимулювання, забезпечуючи активізацію та спрямованість поведінки, пов'язане з мотивами й мотивацією.

Мотив – це спонукання до діяльності, пов'язані із задоволенням потреби суб'єкта. Мотив - це також причина, що є підґрунтям для обрання певних дій і вчинків, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що активізують суб'єкта. Термін «мотивація» є ширшим поняттям, аніж «мотив» [58, с. 25]. У сучасній психології слово «мотивація» використовують як таке:

1) визначення системи факторів, що детермінують поведінку (зокрема: мета, потреби, мотиви, наміри, прагнення та ін.);

2) характеристику процесу, що стимулює й підтримує поведінкову активність на певному рівні. У науковій літературі найчастіше зазначено: мотивація – це сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, спрямованість і активність цієї поведінки.

Мотив (на відміну від мотивації) – це те, що належить самому суб'єктові поведінки, є його стійкою особистісною властивістю, що зсередини спонукає до здійснення певних дій. Мотиви можуть бути усвідомленими й неусвідомленими. Усвідомленим мотивам належить провідна роль у формуванні спрямованості особистості. Відповідно, мотивація також може бути свідомою та несвідомою.

Несвідомою мотивація – це почуття й потреби, які людина не усвідомлює, проте вони впливають на її поведінку. Іншою формою несвідомої мотивації є витиснення, тобто вмотивоване забування, зумовлене несвідомим блокуванням думок або спогадів про неприємності, що лякають.

Мотиваційну сферу людини, зважаючи на її розвиненість, можна оцінити за такими параметрами: широта, гнучкість та ієрархічність.

Широта мотиваційної сфери – це якісна різноманітність мотиваційних факторів – мотивів, потреб і мети. Чим більше людина має різноманітних мотивів, потреб і цілей, тим розвиненішою є її мотиваційна сфера. Гнучкість мотиваційної сфери виражена в тому, що для задоволення мотиваційного спонукання вищого рівня можливим є використання мотиваційних збудників нижчого рівня. Наприклад, один індивід потребує в інформації задовольняє тільки за допомогою телебачення, радіо й кіно, а інший - за допомогою різноманітних книг, часописів, спілкування з іншими людьми [53, с. 86]. Мотиваційна сфера другого індивіда гнучкіша.

Слід зазначити, що широта й гнучкість характеризують мотиваційну сферу по-різному. Широта – це різноманіття потенційного кола предметів,

здатних задовольнити актуальні потреби людини, а гнучкість – це рухливість зв'язків, що існують між різними рівнями ієрархічної організації мотиваційної сфери: мотивами й потребами, мотивами й метою, потребами й метою. Ієрархічність мотивів також характеризує мотиваційну сферу. Одні мотиви є сильнішими за інші й виникають частіше; інші – слабшими й актуалізуються рідше. Чим відміннішими є сила й частота актуалізації мотиваційних утворень певного рівня, тим вищою є ієрархічність мотиваційної сфери.

Питання про мотивацію діяльності постає щоразу, коли необхідно пояснити причини вчинків людини. Будь-яку форму поведінки можна пояснити як внутрішніми, так і зовнішніми причинами. У першому випадку це пояснено психологічними властивостями суб'єкта поведінки, у другому – зовнішніми умовами й обставинами його діяльності. У першому випадку йдеться про мету, мотиви, потреби, наміри, бажання, інтереси тощо, у другому – про стимули, які є похідними ситуації, що склалася. Стимули - це нагороди, що мотивують поведінку [22, с. 61].

Абсолютно все, що робить людина, має або внутрішню, або зовнішню мотивацію. Внутрішня мотивація – це спонукання до якоїсь діяльності завдяки власному внутрішньому прагненню задовольнятися роботою. Потрібно пам'ятати також, що матеріальна винагорода спричиняє згасання внутрішньої мотивації, а похвала й суспільне схвалення підвищують внутрішню привабливість діяльності [26, с. 75].

Рушійною силою мотивації є потреби, навіть мотиви формуються із них. Потребою називають необхідність у комусь (чомусь), що вимагає задоволення, або те, без чого не можна обійтися, вимоги, які необхідно задовольнити.

Провідні характеристики людських потреб – сила, періодичність виникнення й спосіб задоволення. Додатковою, але досить суттєвою характеристикою, якщо йдеться про особистість, є предметний зміст потреби, тобто сукупність тих об'єктів матеріальної й духовної культури, за допомогою яких цю потребу можна задовольнити.

Згідно з моделлю Маслоу, люди впродовж свого життя постійно рухаються цією пірамідою вгору-вниз [36, с. 94]. Навіть протягом одного дня вони повсякчас відчують різні потреби, тобто переміщаються з одного рівня піраміди на іншій. Людина, яка потерпає від голоду, спочатку прагне знайти їжу й тільки після цього намагатиметься спорудити будинок. Живучи у зручності й безпеці, людина в першу чергу потребуватиме соціальних контактів, а згодом активно прагнучиме до поваги з боку оточуючих. Тільки після того, як людина відчує внутрішню задоволеність і повагу оточуючих, її найважливіші потреби почнуть зростати відповідно до її потенційних можливостей.

Ситуація успіху – це цілеспрямований, спеціально організований комплекс умов, що дозволяє педагогу досягти значних результатів у діяльності, які супроводжуються позитивними емоційними, психологічними переживаннями. Її переживає як учень слабкої успішності, так і учень високої продуктивної діяльності, як мудрий, досвідчений педагог, так і молодий фахівець.

Переживаючи ситуацію успіху, педагог набуває почуття власної гідності, успіх приводить його до усвідомлення власної компетентності.

Народження педагогічної технології «Створення ситуації успіху» було зумовлено самим життям. У своїй педагогічній діяльності А. Макаренко розробляв ідею «завтрашньої радості», а В. Сухомлинський розвинув цей прийом у створеній ним «Школі радощів».

Як стверджує В.О. Сухомлинський, методи, що використовуються в навчальній діяльності, повинні викликати інтерес до пізнання оточуючого світу, а навчальний заклад має стати школою радості – радості пізнання, радості творчості, радості спілкування [59, с.23]. В. О. Сухомлинський зауважив, що моральні сили для подолання своїх слабких сторін (у тому числі й неуспішності з того чи іншого предмета) дитина дістає у своїх успіхах. Тому головний сенс діяльності вчителя – створити для кожного учня ситуацію успіху. А.С. Макаренко свого часу висунув ідею «завтрашньої радості», в якій втілювались перспективи розвитку колективу й особистості [35, с. 170]. Великий інтерес має виховна система «Школа життя», створена Ш. А. Амонашвілі. Її автор розробив і втілює у експериментальній школі гуманно-особистісну технологію, одним з елементів якої було створення ситуацій успіху.

Відомий вітчизняний педагог і психолог П.П. Блонський вбачав завдання вчителя в тому, щоб не стільки освічувати та виховувати, скільки розвивати здатності до самоосвіти і самовиховання. «Ми повинні..., – писав він, – виховувати людину, здатну створювати власне життя, здатну до самовизначення. Виховуватися – означає самовизначатися, і виховання майбутнього творця нового людського життя є лише раціональною організацією його самовиховання» [8, с. 74].

Таким чином правильне виховання є не чим іншим, як умілим внутрішнім стимулюванням активності особистості, що зростає, у процесі роботи над собою, є спонуканням її до власного розвитку і вдосконалення.

Основними категоріями педагогіки успіху є поняття «успіх», «життєва успішність», «ситуація успіху», «досягнення успіху». Проте поняття успіху є вельми неоднозначним. У «Короткому тлумачному словнику української мови» успіх розглядається як позитивний результат будь-якої справи,

досягнення у будь-чому, а успішний – такий, який дає позитивні результати, закінчується успіхом. Узагальнюючи огляд літератури з цієї проблеми, можна дати таке визначення цьому поняттю. Успіх – це постійне здійснення тих цілей, які людина ставить перед собою і які важливі для неї. Успіх – це не тільки результат, але і процес руху на шляху його досягнення. Це розвиток можливостей людини, розкриття його потенціалу [52, с. 209].

Успіх – багатовимірне поняття, і механізм його досягнення містить низку чинників. З психологічної точки зору, успіх, як вважає О.С. Белкін, – це відчуття стану радості, задоволення від того, що результат, якого прагнула особистість у своїй діяльності, або співпадає з її очікуваннями, надіями, або перевершує їх. На базі цього стану формуються більш сильні мотиви діяльності, змінюються рівні самооцінки, самоповаги. Коли успіх робиться стійким, постійним, може початись свого роду реакція, що вивільняє широкі, скриті до цього моменту можливості особистості [5, с.28]. З педагогічної точки зору успіх – це досягнення значних результатів у діяльності як окремо взятої особистості, так і колективу в цілому [6, с.30]. У педагогічному значенні успіх може бути результатом продуманої, підготовленої тактики вчителя, родини.

Успіх завжди пов'язаний з діями, він не є самоціллю. Це результат досягнення бажаної мети, прийнятої, визнаної і значущої для індивіда, переживання почуття радості після подолання труднощів. Досягнення передбачає отримання конкретного результату, а визнання може бути суспільним, локальним чи індивідуальним. Успіх сприяє досягненню людиною стану задоволеності життям, яке, у свою чергу, є живлющим середовищем для подальших дій, що сприяють меті самореалізації. Цей стан стимулює зростання, яке не обов'язково має бути пов'язане з традиційною діяльністю, а може стосуватись емоційної, моральної, духовної зрілості

людини або розвитку інших сторін його потенціалу, що також є життєвим успіхом.

Основні концептуальні позиції педагогіки успіху пов'язані із гуманістичною педагогікою і психологією, які передбачають використання індивідуального підходу у взаємодії з учнями. Особистісно орієнтоване навчання спрямоване на розвиток і саморозвиток учня, становлення його як особистості з урахуванням індивідуальних особливостей, інтересів і здібностей. Учені стверджують, що освітній процес необхідно будувати так, щоб кожна людина мала змогу реалізувати свій потенціал, який обумовлює перспективу її успішності.

Саморозвиток особистості націлений на зміну самої людини, в результаті чого змінюється її внутрішній світ. Внутрішній світ – це свідомість і самосвідомість особистості, спрямована на відбиття як об'єктивної реальності, так і одночасно свого місця в ній. Тут інтегруються всі його враження, узагальнюються і систематизуються відчуття, оцінюється поведінка тощо.

Б.Г. Ананьєв підкреслював, що внутрішній світ людини постійно працює і ступінь фундаментальності, глибини і напруженості цієї роботи є показником її духовного багатства й індивідуальності. Автор писав, що закони створення і функціонування такого світу необхідно обов'язково досліджувати, оскільки без цього знання не буде повного розуміння виявлення суб'єктивного начала людини при відображенні нею реальності, її ставлення до реальності та поведінки [1, с. 54].

Російський фізіолог О.О. Ухтомський висунув і обґрунтував фундаментальний загальнобіологічний принцип домінанти, який є підвалиною спрямованої активності живих систем будь-яких рівнів організації [67, с. 113]. Застосування цього принципу до психічних процесів

пояснює і доводить багато закономірностей формування й розвитку людської особистості.

Домінанта – тимчасово пануючий центр збудження в центральній нервовій системі, що додає психічним процесам і поведінці людини певну спрямованість і активність у даній сфері. Домінантний осередок – це функціональне утворення в структурі особистості, що забезпечує стійку спрямованість уваги, виконання цілеспрямованої і системної діяльності, відповідної цьому утворенню. Домінанта є мотивацією, орієнтацією, установкою, пануючою потребою особистості в реалізації тієї або іншої спрямованості, могутнім активатором діяльності. О.О. Ухтомський стверджує, що домінанта є центром, навколо якого групуються діяльність, поведінка, творчість людини [67, с. 119]. Вся життєдіяльність людини є сукупністю, ланцюгом домінант, що змінюють одна одну; вони можуть бути більш-менш сильними, усвідомлюваними і неусвідомлюваними, ситуативними і довготривалими.

Таким чином, домінанти є одним з найважливіших механізмів самовиховання, наприклад: домінанта вдосконалення, творчості, пошуку істини. О.О. Ухтомський не тільки стверджував можливість і необхідність створення і управління домінантами поведінки і психічного розвитку, але і дав конкретні рекомендації щодо виховання і корекції домінантної поведінки.

В психічному розвитку, необхідна організація трьох груп умов:

1. Усвідомлення особистістю цілей, завдань і можливостей свого розвитку і саморозвитку.

2. Участь особистості в самостійній і творчій діяльності, тренінг і певний досвід успіху і досягнень.

3. Адекватні стиль і методи зовнішніх дій, умов навчання і виховання та організація життєдіяльності.

Створення домінантної установки-мотивації на самовиховання, формування культу самовдосконалення допоможе вирішити багато сучасних проблем освіти. Набуваючи у процесі діяльності певного досвіду і якостей, особистість починає на цій базі вільно і самостійно обирати цілі і засоби їх досягнення, управляти своєю діяльністю, одночасно вдосконалюючи і розвиваючи свої здібності, змінюючи і виховуючи себе. Основною умовою формування мети є особистісний сенс тих результатів, до яких прагне людина. Досягнення мети стає сенсом її життя. При цьому процес саморозвитку, на думку А.А. Бодальова, містить:

- зміни в мотиваційній сфері людини, в якій відбиваються і загальнолюдські цінності;
- розвиток уміння на рівні інтелекту планувати, а потім здійснювати на практиці такі дії, які б відповідали духу названих цінностей;
- поводити себе відповідно до цих цінностей; розвиток здатностей мобілізувати себе на подолання труднощів об'єктивного характеру;
- більш об'єктивне оцінювання своїх сильних і слабких сторін, а також ступеня своєї готовності до здійснення поставлених цілей [9, с. 71].

За кожною цією зміною, що означає розвиток внутрішнього світу людини, стоять якісні перебудови у психічних процесах та їх взаємозв'язках, поява характеристик, які починають позитивно впливати на процес набуття особистістю нових якостей. Цей процес не проходить в однаковому темпі і з досягненням однаково високих результатів у всіх сферах життєдіяльності людини.

Він супроводжується нерівномірним розвитком структурних елементів. Разом з тим розвиток одних з них є умовою зміни для інших,

більш високого рівня. Наприклад, стійкий прояв мотивації досягнення робить людину більш наполегливою в її спробах досягти поставленої мети і таким чином створюються сприятливі умови для розвитку її здібностей, які дозволяють досягти успіху. Результати, у свою чергу, надихають людину і спонукають її до розв'язання більш складних завдань.

Психологічною основою цього процесу є глибокі зміни у свідомості й самосвідомості людини. Таким чином, саморозвиток людини виявляється у досягненні нею нових, якісно більш високих рівнів продуктивності як кожного окремого психічного процесу, так і їх взаємодії, результатом чого є успішне вирішення нею все більш складних завдань.

Такий саморозвиток завжди містить два взаємопов'язані аспекти: такий, що обернений назовні людини, і такий, що обернений усередину неї. Чітке бачення цілей і шляхів їх досягнення, а також відповідна мотивація людини обов'язково супроводжуються адекватним самоконтролем і саморегуляцією роботи органів чуття, моторики, психічного стану, самосвідомості в цілому.

Проте таке розуміння ролі саморозвитку у становленні особистості зовсім не нівелює ролі навчання й виховання. Людина розвивається не тільки за закладеною в неї природною програмою і під впливом оточення, але і залежно від її досвіду, якостей, здібностей, які формуються у психіці у процесі виховання та навчання.

На кожному історичному етапі розвитку суспільства прогресивні представники педагогічної думки замислювались над образом «ідеального вчителя», висвітлюючи ці уявлення у своїх працях [31, с. 31]. Філософи, мислителі, громадські діячі усвідомлювали роль педагога у становленні та гармонійному розвитку вихованців, тому до професії вчителя, до його особистості в різні часи висувалися високі вимоги. Видатні просвітники

обґрунтовували підходи, критерії до оцінки результатів учительської діяльності, окреслювали коло необхідних якостей, якими мав би володіти справжній учитель.

Більшість педагогів-класиків у всі часи наголошували на виключному значенні власного прикладу вихователя в особистісному становленні вихованця. Підставами для цього слугувало усвідомлення ними необхідності врахування в педагогічній роботі природної здатності до наслідування, що притаманна дітям у молодшому шкільному віці. Учені стверджували, що вчитель обов'язково мав бути взірцем для дитини, прикладом для наслідування за будь-яких обставин, а відтак володіти сукупністю відповідних якостей і властивостей, що характеризували б спрямованість його педагогічної діяльності, професійного та особистісного зростання.

Роздумам на цю тему приділяли велику увагу такі знані постаті, як М.Ломоносов, М.Пирогов [38], Г.Сковорода [42], Л.Толстой, К.Ушинський, надаючи педагогам визначну роль у вихованні молоді. Учителі, за переконанням М.Ломоносова, повинні мати передові погляди, високу культуру, міцні знання та повагу до дітей [33, с. 58]. Постійне вивчення й аналіз досвіду педагогічної роботи, на думку Л.Толстого, дозволить учителю краще оволодівати професійною майстерністю, основу якої філософ убачав у вмінні поєднувати любов до вчительської справи з любов'ю до дітей [64, с. 290].

Видатний К.Ушинський стверджував, що вплив особистості педагога на молоду душу складає ту духовну силу, яку не можна замінити ані підручниками, ані моральними сентенціями, ані системою заохочення та покарання [34, с. 146]. Згідно з висновками педагога-класика, учитель має володіти такими властивостями, як любов до своєї професії; усвідомлення

мети діяльності та знання своєї справи, відповідальність за неї; прагнення до вдосконалення; володіння педагогічним тактом.

1.2. Правове забезпечення мотивації педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу

В Україні створено законодавче поле для функціонування освітньої галузі, всіх її рівнів, а саме, закони, нормативно-правові акти, положення щодо заохочення вчителів до самовдосконалення. Водночас глибина освітніх реформ, якість і ефективність роботи навчальних закладів і установ системи національної освіти не можуть у повній мірі задовольнити сучасні потреби особистості, суспільства та вчителя, зокрема.

Низка нормативно-правових документів регламентує актуальні питання заохочення вчителів до самовдосконалення: Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»), Положення про загальноосвітній навчальний заклад, Типове положення про атестацію педагогічних працівників, Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України, Закон України «Про державні нагороди України», Положення про Державну премію України в галузі освіти, Положення про всеукраїнський конкурс «Учитель року» тощо.

Для спонукання вчителів до самовдосконалення застосовують різні форми й заходи заохочення. Думки деяких дослідників розділилися стосовно визначення сутності поняття «заохочення» в співвідношенні його з поняттям «винагородження» та визначення його форм.

О.О. Чернушкіна вважає заохочення зовнішньою формою винагородження. На думку дослідниці, в загальній системі винагородження потрібно виокремлювати його внутрішні й зовнішні форми [71, с. 47].

Внутрішнє винагородження є суб'єктивною реакцією вчителя на процес праці, це результат мотивації, який органічно пов'язаний з поняттям «задоволеність працею» та визначається його цінностями, пріоритетами й установками. Зовнішнє винагородження – це сукупність матеріальних і нематеріальних благ, що надаються вчителю за виконання його обов'язків у школі.

В.А. Федчик зазначає, що «нагорода-заохочення» застосовується в тих випадках, коли необхідно відзначити незвичайні досягнення, вчинки, цінні своєю красою та трудністю виконання» [68, с. 39].

О.С. Тільна ототожнює поняття «заохочення» та «винагороди», пояснюючи, що «... це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти й чим би хотіла володіти» [62, с. 35]. Адміністрація школи має два головних типи заохочувань: внутрішні й зовнішні. Внутрішні заохочення дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень – створення сприятливих умов роботи й конкретне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди – це все те, що пропонується вчителю за виконання його службових обов'язків. Сюди належать заробітна плата, премії, заохочувальні відзнаки, звання, нагороди.

Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») вказує на підготовку нової генерації педагогічних кадрів, підвищення їх професійного та загальнокультурного рівня (внутрішнє заохочення) як один із шляхів реформування освіти в Україні [47]. Відповідно до пунктів 85, 86 Положення про загальноосвітній навчальний заклад педагогічні працівники мають право на вибір форм і підвищення своєї кваліфікації (внутрішнє

заохочення); на соціальне і матеріальне забезпечення відповідно до законодавства (зовнішнє заохочення) [51].

Типовим положенням про атестацію педагогічних працівників передбачено систему заходів, спрямованих на всебічне комплексне оцінювання педагогічної діяльності вчителів, за якою визначаються відповідність педагогічного працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації (внутрішня мотивація), присвоюється кваліфікаційна категорія, педагогічне звання (зовнішня мотивація) [49].

Метою атестації є заохочення вчителів до цілеспрямованого безперервного підвищення рівня професійної компетентності, росту їх професійної майстерності, розвитку творчої ініціативи, підвищення престижу й авторитету, забезпечення ефективності навчально-виховного процесу).

Відповідно до пункту 2 Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України (заохочувальні відзнаки мають три ступені:

I ступінь – Почесна грамота Міністерства освіти і науки України, якою відзначаються громадяни України, колективи навчальних закладів та установ освіти за заслуги в реалізації державної політики в галузі національної освіти, навчанні й вихованні підростаючого покоління, багаторічну сумлінну працю, особистий внесок у підготовку висококваліфікованих спеціалістів, плідну науково-педагогічну діяльність, упровадження сучасних методів навчання і виховання молоді.

II ступінь – нагрудний знак «Відмінник освіти України», можуть отримати педагогічні працівники, які працюють у галузі не менше десятироків і досягли визначних успіхів у вихованні, навчанні, професійній, науковій підготовці учнівської молоді, організації та вдосконаленні

навчальної, виховної, науково-методичної та науково-дослідної роботи, координації діяльності педагогічних, виробничих колективів, сім'ї, громадськості з питань виховання й навчання дітей, упровадженні в практику досягнень науки і передового педагогічного досвіду, керівництві закладами освіти, наданні допомоги щодо їх розвитку, впровадженні нових управлінських новацій, створенні високоякісних підручників і навчальних посібників.

III ступінь – нагрудні знаки «Василь Сухомлинський», «Софія Русова», «О. А. Захаренко», «І. Г. Ткаченко», «А. С. Макаренко», «Петро Могила», «За наукові досягнення» (зовнішнє заохочення). Нагородження відомчими заохочувальними відзнаками відбувається: за значні досягнення в реалізації державної політики в галузі – національної освіти, навчанні й вихованні підростаючого покоління; за підсумками навчального року та високих результатів атестації – педагогічних працівників; з нагоди ювілейних дат заснування навчальних закладів. Уперше – вони відзначаються в 50-ту річницю.

Наступні відзначення ювілейних дат навчальних закладів проводяться не раніше як через 25 років; з нагоди святкування професійних свят працівників освіти і науки; – з нагоди святкування ювілейної дати від дня народження особи, – що подається до нагородження заохочувальною відомчою відзнакою. У Положенні визначено порядок представлення до нагородження [44].

Законом України «Про державні нагороди України» для педагогічних працівників встановлюються такі види державних нагород: орден княгині Ольги I, II, III ступеня для відзначення жінок за визначні заслуги в науковій, освітянській та інших сферах суспільної діяльності, вихованні дітей у сім'ї; почесні звання «Народний вчитель України», «Заслужений учитель

України» за високі трудові досягнення і професійну майстерність; державна премія України в галузі освіти в номінації «Загальна середня освіта» (зовнішнє заохочення) [46].

Державна премія України в номінації «Загальна середня освіта» згідно Положення про Державну премію України в галузі освіти, яка присуджується вчителям за видатні досягнення в розробленні та впровадженні сучасних освітніх методик, технологій, кращого педагогічного досвіду в галузі загальної середньої освіти, в тому числі за створення підручників, навчально-методичної літератури, які відповідають сучасним вимогам і сприяють ефективному оволодінню знаннями (зовнішнє заохочення) [48].

Для інформування громадськості про висунутих на здобуття Державної премії кандидатів, Комітет забезпечує публікацію щорічно до 1 квітня в газеті «Урядовий кур'єр» та інших друкованих засобах масової інформації списку таких кандидатів та їх видатних досягнень (внутрішнє заохочення) [16, с. 10].

На районному рівні з метою заохочення та відзначення працівників і колективів навчальних закладів освіти району діє Положення про грамоту управління освіти. Грамотою районного управління освіти нагороджуються працівники й колективи навчальних закладів освіти району за заслуги в реалізації державної політики в галузі національної освіти, навчанні й вихованні підростаючого покоління, багаторічну сумлінну працю, досягнення в науково-педагогічній діяльності, впровадженні сучасних методів навчання й виховання молоді, активну громадську діяльність.

На шкільному рівні система заохочень регулюється Колективним договором між адміністрацією та профкомом школи. На Всеукраїнському, міському та районному рівнях проводиться конкурс «Учитель року».

Відповідно до Положення про всеукраїнський конкурс «Учитель року», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 11.08.1995 № 638, основними завданнями конкурсу є піднесення ролі вчителя в суспільстві та підвищення престижу вчительської професії; удосконалення фахової майстерності вчителів, стимулювання творчого самовдосконалення педагогів (внутрішнє заохочення) [50].

1.3. Сучасний стан мотивації ситуації успіху педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу

Загальну характеристику процесу мотивації можна представити, якщо визначити використовувані для його пояснення поняття: потреби, мотиви, цілі.

Потреби – це стан людини, зазнає нужди в об'єкті, необхідному для його існування. Потреби є джерелом активності людини, причиною його цілеспрямованих дій.

Основним системо-утворюючим елементом в теорії і практиці мотивації є потреби. Потреби – це все те, чого потребує людина, в чому вона має потреби нестачі. Відчувати потребу – це особливий стан людини (стан незадоволеності), що зумовлюється суперечністю між необхідністю функціонування і розвитку та обмеженістю або відсутністю засобів (можливостей) забезпечення. Цей стан визначає характер і спрямованість ставлення людини до умов існування, тобто умов задоволення потреб.

Отже, потреба є регулятором взаємовідносин людини і зовнішнього середовища. Потреба має такі основні ознаки: імпульсивність: з одного боку, потреба – це внутрішня спонука, що викликає стан невдоволеності, з іншого – дія певної спонуки обмежена у часі; задоволення однієї потреби

відкриває шлях до іншої; вибірковість, яка визначає потребу в трьох аспектах: якісному, кількісному та часовому.

Останній аспект визначає пріоритетність задоволення потреб; повторюваність: кожна потреба згодом відтворюється, що дає змогу впливати на цю потребу в довготривалому періоді; спадкоємність: кожна нова потреба зберігає в собі те позитивне, що було вироблено або одержано в попередньому досвіді; активність: ознака самої потреби як стану невдоволеності, як спосіб задоволення потреби та передумова виникнення нових потреб [55, с. 26].

Наступним елементом, який формує поведінку людини, є інтерес. Інтерес - це вираз об'єктивної залежності задоволення потреб від соціальних умов життєдіяльності людини. Зміст інтересу визначається, з одного боку, змістом, характером і спрямованістю потреби, з іншого – соціальними умовами забезпечення або незабезпечення потреби. Скажімо, кожен педагогічний працівник має потребу в одержанні грошової винагороди за свою працю, але різне ставлення до засобів і умов одержання цієї винагороди. Саме цим пояснюються численні факти, коли людина відмовляється змінити роботу на більш оплачувану через незадоволеність соціальними умовами праці.

Таким чином, потреба орієнтує людину на об'єкт її задоволення, а інтерес – на ставлення до тих умов, від яких залежить задоволення цієї потреби. Усвідомлення потреб та інтересів зумовлює внутрішнє спонукання людини до конкретних дій задля задоволення своїх потреб.

Таке усвідомлене спонукання до дії в теорії управління називається мотивом. Потреби перетворюються на мотиви лише в тому разі, коли людина усвідомлено готова на здійснення конкретних дій. Часто потреби виникають у людини, але не розвиваються до стадії прийняття дій і тому

залишаються не реалізованими. Трудова поведінка такої людини є вкрай пасивною, водночас зрозуміло, що тільки внутрішнього спонукання до дій недостатньо, оскільки людина є елементом певної системи – організації, де вона працює.

Освітня організація, безумовно, впливає на поведінку людини, спонукаючи її до дії зовнішніми чинниками (матеріальними і моральними). Такі зовнішні спонуки до дії є стимулами. Стимули можуть перетворюватись на мотив (внутрішню спонуку) лише в тому разі, коли він визнається людиною, сприймається нею. Наприклад, такий стимул, як створення робочого місця з більш складними завданнями. Різноманітним обсягом робіт можна мотивувати далеко не всіх працівників. Для деяких він не перетвориться на внутрішню усвідомлену спонуку до дії і, по суті, залишиться антистимулом [27, с. 90].

Стимул не перетвориться на мотив і тоді, коли він є лише потенційною можливістю, і працівник не вірить в його реальність. Припустимо, закордонні відрядження мотивуватимуть лише ту частину персоналу, яка має обґрунтовані очікування щодо участі в них.

Тільки у взаємодії та взаємообумовленості внутрішні та зовнішні рушійні сили спонукають людину до активних дій, визначаючи ту чи іншу лінію її цілеспрямованої поведінки. Діяльність в освітньому закладі - найпоширеніший спосіб цілеспрямованої поведінки. Тип такої поведінки залежить від конкретних цілей людини.

Якщо метою є кар'єрне зростання, то цілеспрямована поведінка працівника підпорядковуватиметься задоволенню потреби у визнанні. Тут завданням керівника буде спрямування особистісної енергії людини на досягнення певних організаційних цілей. Керівник, мотивуючи працівника,

повинен надати йому можливість задовольнити особисті потреби заради якісної праці.

Крім того, керівник повинен допомогти підлеглим усвідомити і оцінити переваги, які дає йому ця робота і організація, щоб поведінка працівника була добровільно спрямована на досягнення цілей освітньої організації. У результаті цілеспрямованої поведінки працівники досягають певних цілей, які є засобами задоволення їхніх потреб. Це можуть бути просування службовими сходами, збільшення заробітної плати, присвоєння вищого наукового звання, одержання нових знань, нового рівня майстерності викладання тощо.

Педагогічний працівник виконує суспільно значущу місію. Держава довіряє своє майбутнє фахівцю з високим рівнем самосвідомості, що виявляється в дотриманні норм і виконанні етичних правил педагогічної професії, твердості переконань, співвіднесенні себе з професійним ідеалом, в адекватності мотивів професійної самореалізації та досягнень, повазі до гідності учня, вихованця, чесності й справедливості, вимогливості до себе й оточуючих, здатності протистояти викликам часу, розвиненості вміння запобігати агресивним випадкам на свою адресу.

Норми педагогічної професії (від лат. *norma* – правило, взірць) являють собою обов'язковий порядок, якого треба дотримуватися [75, с. 73]. Історично склалися стереотипи поведінки педагогічного працівника і будь-яке відхилення від них болісно сприймається суспільством.

Педагогічний працівник співвідносить себе з професійним ідеалом, у якому втілені його уявлення про моральну досконалість. Такий ідеал є взірцем для наслідування й головною метою, яку прагнуть досягти. Тут важливо самоусвідомити власні цінності й переконання, вертикальні та

горизонтальні професійні відносини, відкритість, справжність і теплоту, неупередженість позиції.

Професійна самосвідомість визначає мотиви професійної самореалізації. У виборі мотивів пріоритетними для педагогічного працівника є інтереси суспільства. Мотив професійної самореалізації має бути адекватним (від лат. *adaequatus* – прирівняний), тобто відповідним педагогічній професії. Мотив саморозвитку (основним є спонукання: не хочу тупцювати на одному місці).

Фахівець постійно вдосконалюється й розвивається: з роками накопичує знання й навички, відкритий для пізнання й нових знайомств з колегами. Мотив інтересу (рушійною силою є спонукання: хочу працювати, бо люблю свою роботу), основний принцип – власний інтерес. Фахівець досягає серйозних професійних успіхів, оскільки захоплюється трудовим процесом. Мотив визнання оточуючих (провідним є спонукання: хочу, щоб мене цінували). Фахівець прагне, щоб його помітили й гідно оцінили, тому наполегливо працює, намагаючись бути поміченим як керівництвом, так і колегами.

Спостерігається мотив змагання (переважає спонукання: хочу бути кращим за інших). Фахівець прагне рухатися вперед, воліє показати кращі результати, ніж дотепер, докладаючи значних зусиль. Неприйнятними для педагогічного працівника є мотиви зиску (рушійною силою стає спонукання: хочу бути багатим у будь-який спосіб).

Незважаючи на те, що даний мотив вважається найбільш поширеним, жити за принципом «вигідно-невигідно»:

- робота має бути обов'язково високооплачуваною, спілкування з оточуючими, добрі вчинки повинні давати користь і займатися педагогічною діяльністю неможливо;

- мотив прагнення до легкого життя (провідним стає спонукання: не хочу перетрудуватися).

Природним для людини є прагнення усілякими можливими способами полегшити собі життя, намагання передбачити виникнення проблемної ситуації та вчасно уникнути її, проте для педагога важливо вирішувати проблеми, а не намагатися їх обійти; мотив виокремлення із «сірої маси» (рушійною силою є спонукання: нізащо не хочу бути, як усі). Неординарна особистість, здатна шокувати своїм зовнішнім виглядом, поведінкою і звичками не може реалізувати себе як педагог, бо колектив сприйматиме як юрбу, щодня потребуючи свята і доводячи свою інакшість [65, с. 38].

Педагогічному працівникові необхідно розвинути здатність протистояти викликам часу: індивідуалізм, інструментальне мислення, втрата свободи. Індустріально-технологічне суспільство суворо обмежує наш вибір, замикає нас у «залізній клітці», що, як зазначає Ч. Тейлор, веде до втрати свободи [61, с. 84]. Відбувається свідоме відчуження від громадської сфери життя, відвернення від життєво небезпечних загроз, пов'язаних з природними лихами, самоусунення від вирішення громадських проблем, участі в самоврядуванні, з'являються особи «замкнені у своїх серцях», які віддають перевагу підвищеній комфортності приватного життя, вважають за краще залишатися вдома, убезпечуючи себе від можливих поганих наслідків.

Педагогічному працівникові не властиво замикатися в собі, підтримувати індивідуальний стиль життя, йти проти загальних напрямів розвитку суспільства. За участі в громадських об'єднаннях педагогу необхідно пам'ятати про підвищену суспільну відповідальність, визначити найкращі перспективи громадської діяльності, уникаючи небажаних асоціальних форм, спрямовувати зусилля на захист суспільної моралі.

Мотивація як психологічний чинник покликана підвищувати якість роботи, результативність, рівень наданих послуг, поліпшувати мікроклімат в установі, а також допомагати в досягненні професійних цілей, давати позитивну перспективу, здійснювати підготовку педагогічних кадрів до інновацій, підвищувати самоповагу й, в остаточному підсумку, запобігати відтоку фахівців з шкіл.

Удосконалення – це процес формування в себе певних особистісних рис професіоналізму, розвитку своїх здібностей, отримання професійних знань і вмінь [72, с. 169]. Як зазначав Л. Толстой, прагнення до самовдосконалення вже тому властиво людині, що вона ніколи не може бути задоволеною собою [64, с. 292].

Спонукають до самовдосконалення три обставини:

- а) наявність у людини потреби до самоповаги й у схваленні іншими, у соціальному престижі;
- б) неузгодженість в образах свого «Я ідеальне» і «Я реальне»;
- в) самооцінки й ставлення до себе, що формується на цій основі.

Відсутність одного із цих компонентів не приведе до формування повноцінної мотивації самовдосконалення. Так, навіть, якщо людина буде оцінювати себе не достатньо високо, прагнення до самовдосконалення може й не з'явитися, якщо в неї не розвинена потреба в самоповазі або їй байдужна думка про неї інших людей.

Розрізняють моральне, інтелектуальне й фізичне самовдосконалення. Моральне самовдосконалення пов'язане із самовихованням, інтелектуальне – із самоосвітою, фізичне – із саморозвитком. Вибір спрямованості самовдосконалення пов'язаний як з установками людини і схильностями її до педагогічної діяльності, так і з конкретними життєвими ситуаціями.

Виявлені найбільш типові мотиватори, що стосуються трьох сфер відносин (до життя, до людей і до себе) і які показують, заради чого людина може прагнути до самовдосконалення.

Мотиватори ставлення до життя:

- заради матеріального благополуччя;
- заради полегшеного існування;
- заради кращого життя;
- заради уникнення неприємностей.

Мотиватори ставлення до людей:

- заради гарних взаємин з людьми;
- заради альтруїзму, можливості допомагати іншим.

Мотиватори ставлення до себе:

- заради самореалізації.

Установки, пов'язані з ставленням до життя, зустрічаються частіше, ніж установки, що характеризують ставлення до себе. Існують статеві й вікові особливості у визначенні ваги тих або інших мотиваційних установок. Установки на матеріальне благополуччя й на самореалізацію мають більше важливе значення.

Стійкість мотивації саморозвитку залежить від стійкості ідеалу (образів ідеальних особистостей, ідеального «Я» і незмінності самооцінки).

У результаті оцінювання себе, суб'єкт виявляє в себе недоліки, які, як відзначає Л. Рувінський, можуть мати різну природу [53, с. 105]. З одного боку, під недоліком він може розуміти відставання від норми розвитку позитивної якості, з іншого боку – рівень розвитку позитивної якості в порівнянні з наявним у нього ідеалом. У цьому випадку недолік помітний для оточення, і тому вирішальна роль у спонуканні до саморозвитку буде належати власній ініціативі суб'єкта. Можливі випадки, коли під недоліком

розуміють наявність негативної якості. Тут самовиховання виражається в перевихованні, що пов'язане з ламанням старих негативних стереотипів, з виникаючим в особистості внутрішнім конфліктом (з «боротьбою мотиваторів»).

Ефективність самовдосконалення залежить від стійкості самооцінки. Нестійкості самооцінки додає стихійність, суперечливість результатів, що досягаються в якій-небудь діяльності: сьогодні випадково досяг успіху, а завтра так само випадково зазнав невдачі. Це веде не до планомірного й систематичного самовдосконалення на основі установки, що діє тривалий час, а до виправлення вчинків, результатів, тобто ситуативному поводженню на основі короточасних мотивів, тому збереження стійкості мотиваційної установки можна здійснювати через регуляцію рівня самооцінки.

Як уже було сказано, людям властиве прагнення до кращого. Людям завжди хочеться вже сьогодні вміти й мати більше, ніж учора. Найбільш активні не бажають чекати милостей від природи й готові на себе відповідальність за своє життя. Як правило, це ті, хто здатний до самонавчання й саморозвитку особистості.

Хтось хоче розвинути свої здібності, а хтось – виявити в собі приховані таланти. Один хоче зробити своє життя цікавішим, іншому важливий професійний ріст, і він хоче знати секрети досягнення вершин кар'єри. Хтось прагне розв'язати проблеми взаємин з близькими, а хтось – стати володарем своєї долі. Можливо, одного підштовхнуть до саморозвитку зміни навколишнього світу, а інший вирішить змінитися сам, щоб змінити світ. Мотивація може бути найрізноманітнішою. У кожної людини власні причини, які ведуть її на шлях саморозвитку й особистісного росту [54, с. 31].

Різнноманітні психологічні практики, спрямовані на самовдосконалення й особистісний ріст, додадуть новий вимір до сприйняття світу, розширять життєві перспективи, відкриють нові можливості, збагатять життя масою ідей і корисних навичок і, зрештою, зроблять його глибоким й повним.

На цьому шляху може знадобитись допомога. Не слід зневажати порадами досвідчених фахівців і вивченням відповідної літератури, в цьому разі вивчення психології стане захоплюючим і головне – ефективним.

На шляху до себе людині треба буде пройти три етапи.

Перший – знайомство із собою. Людина здивується, як багато приховано в глибині її свідомості. Раптом виявляться таємничі взаємозв'язки між її вчинками й давно забутими дитячими переживаннями. Раптово відкриються нові таланти. Вона вивчить мову тіла й наочно зрозуміє, що говорять їй на цій мові інші люди.

Другий – зміна себе. Людина навчиться міняти свої поведінкові моделі, прогнозувати успіх, перетворювати розчарування в безцінний досвід, а удачу – у постійну стратегію. Вона покінчить із залежністю від власного минулого й навчиться досягати бажаного майбутнього через зміну сьогодення. Вона довідається секрет успішних людей і навчиться сама досягати успіху.

Третій – світ довкола неї стане дружелюбним учителем і джерелом натхнення. Людина виявить, що реальність податлива й пластична, що можна впливати на події й навіть змінювати їх у потрібному напрямку. Вона навчиться краще розуміти себе й навколишніх.

Головне, щоб людина не стояла на місці, вчилася, росла, давала своїй особистості розвиватися. Адже в цьому випадку відсутність руху вперед рівнозначно руху назад.

Керівникові необхідно враховувати, що всі люди мотивуються різними факторами. Запорука успіху полягає в тому, щоб дати співробітникам те, чого вони дійсно хочуть, до чого прагнуть [39, с. 207].

Розібратися в цьому й сформуванню відповідну систему мотивації допоможуть визначення соціально-психологічних типів.

Молоді фахівці (до 5 років педагогічного стажу) часто готові працювати за невеликий оклад, на невеликому навантаженні заради одержання досвіду й відповідної кваліфікації. Деякі з них досить інертні, пасивні в справах колективу, прагнуть ковати, засвоювати, а не впливати. Молоді працівники не вміють планувати, прогнозувати свою роботу, визначати кінцевий результат. Їхня над завдання – впоратися з покладеними посадовими обов'язками. Однак мине рік-два – і все зміниться.

Професіонали (більше 5 років педагогічного стажу) – висококласні фахівці, що працюють, насамперед, на результат (академічні досягнення). Вони реалістичні, активні, ініціативні, прагнуть до участі в керівництві організацією, беруть на себе різні суспільні доручення.

Творці – це креативні особистості, які надають перевагу евристичним формам роботи. Вони шукають цікаві прийоми, підходи, прагнучи модернізувати навчальний процес. Творці здатні висувати ідеї й реалізовувати їх, але непросто вживаються в колективі, тому що доволі критичні й самокритичні.

Педанти – особливо цінують комфортність роботи, її своєчасний початок і завершення, чіткість і спланованість дій керівництва.

Хранителі традицій почувають себе наставниками, неформальними лідерами. Перебуваючи трохи осторонь від звичної суєти, метри володіють механізмом впливу на начальство, формують суспільну думку й визначають доленосні рішення.

Для вивчення мотивації педагогів можна застосовувати досить розповсюджені методи опитування й анкетування, діагностичного інтерв'ю й співбесіди, кейс-аналізу, фокус-групи. Зручним приводом для аналізу внутрішніх ресурсів може стати процес підготовки до атестації вчителя.

У будь-якому педагогічному колективі працюють педагоги, для яких у той або інший момент актуальні потреби різного рівня. Це залежить від віку, освіти, досвіду роботи, характеристик особистості вчителя, соціально-психологічних умов праці.

Дослідження мотивації досягнення успіху проводилося, як приклад серед вчителів, які працюють в одному із загальноосвітніх навчальних закладах міста Львова. Загальна кількість досліджуваних – 60 осіб, серед них 19 чоловіків і 41 жінка. Вік досліджуваних – від 30 до 45 років. Досвід роботи – від 5 до 10 років.

Отримані результати за методикою діагностики особистості мотивації до успіху Т. Елерса показали такий результат. Для визначення домінування мотиву досягнення було застосовано методику «Діагностики особистості на мотивацію до успіху» Т. Елерса. Методика містить 41 обставину, на кожную з яких можна давати відповідь «так» або «ні». За результатами підрахунку балів отримуємо такі рівні мотивації досягнення:

- від 1 до 10 балів – низький рівень мотивації до успіху;
- від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації до успіху;
- від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації до успіху;
- понад 21 бал – дуже високий рівень мотивації до успіху.

Серед досліджуваних помітне домінування помірно високого та середнього рівня мотивації успіху.

Показники рівня мотивації досягнень за методикою Т.Елерса



Діаграма 1. Мотивація досягнення успіху за методикою Т. Елерса

Вчені всі можливі варіанти поведження педагогів зводять до двох альтернатив:

- педагогічні колективи з орієнтацією на саморозвиток і самореалізацію;
- педагогічні колективи з орієнтацією на захищеність і матеріальне благополуччя.

З метою визначення чинників, що сприяють росту мотивації педагогів у школі необхідно, виявити ці мотиватори в результаті безпосереднього спілкування із учителями, запропонувавши їм завдання на визначення факторів, що впливають на незадоволеність своєю працею, та доповнити їх тими, які, на їхній погляд, не зазначені.

Наведемо список факторів, що виступають демотиваторами ефективної педагогічної діяльності:

- низький розмір заробітної плати;
- відсутність різного роду пільг;
- незручний розклад занять;
- низький рівень комфортності робочих місць;

- погані взаємини в колективі;
- відсутність або недостатнє визнання з боку колег;
- відсутність або недостатнє визнання праці з боку керівників;
- неможливість досягти успіхів у роботі, що підвищують статус педагога в школі;
- відсутність можливості одержати підвищення по роботі(вищі категорії);
- відсутність можливості брати участь у розробці й впровадженні інновацій;
- побоювання втратити роботу через невисокий статус у своїй школі;
- відсутність можливості вчитися, підвищувати кваліфікацію;
- відсутність інтересу до роботи в даній школі(низький статус школи);
- відсутність або крайня нестача технічних засобів, що сприяють ефективній роботі;
- відсутність можливості уникнути критики з боку керівників і колег;
- несвоєчасна виплата заробітної плати;
- відсутність безкоштовного доступу в Інтернет і т.д.

Аналізуючи ці фактори, необхідно враховувати такі критерії: які фактори найбільшою мірою викликають у педагогів незадоволеність своєю працею; які з них, на думку більшості педагогів, мають місце в школі; які дії по ослабленню впливу факторів незадоволеності працею можуть бути зроблені.

Для мотивації вчителів доцільно виявити їхні потреби і проаналізувати можливості їхнього задоволення у школі. Важливо, щоб ці вчителі зрозуміли, що вони здатні досягти бажаного для них результату. Тому керівникові необхідно знати, що являє собою цей бажаний для них результат і наскільки його досягнення відповідає завданням школи [2, с.

11]. Із цією метою необхідно запропонувати вчителям написати невеликий (4-5 речень) твір на тему: «Результати, яких я хочу досягти у своїй педагогічній діяльності».

При аналізуванні творів виділяють такі моменти:

- основні характеристики результатів своєї роботи, які є небажаними для педагогів;
- які з бажаних результатів для вчителів, керівник буде підтримувати;
- що керівник не буде підтримувати;
- що сприяє досягненню бажаних для педагогів результатів;
- перешкоди на шляху досягнення результатів.

Існують декілька способів заохочення педагогічних працівників щодо активізації їхньої педагогічної діяльності [25, с. 163].

Економічні способи. Найбільш реалістичні малозатратні разові варіанти, які виконують більш психологічне завдання й можуть виявитися корисними на якийсь час. Вони ні до чого не зобов'язують адміністрацію школи і можуть застосовуватися відносно всіх членів колективу.

До таких варіантів належать:

- премія за підсумками роботи або певного періоду(навчальної чверті, року);
- профспілкова путівка в санаторій або будинок відпочинку для педагога або його дітей;
- коштовний подарунок (на день народження, ювілей, сімейне торжество, свято);
- пільговий проїзний;
- оплата басейну або тренажерного залу;
- екскурсії й інші види дозвілля (абонемент у театр, кіно й інше);
- корпоративні свята й вечірки.

Можна назвати довгострокові та більш витратні способи підтримки, застосовувати які треба вибірково, усвідомлюючи, що навряд чи коли надасться можливість мотивувати співробітника сильніше. Тут важливий ступінь особистої довіри, поваги в колективі, цінності педагога для установи.

До таких способів стимуляції можна віднести:

- регулярну оплату учбово-методичної літератури за рахунок коштів закладу;
- атестацію на більш високу категорію;
- сприяння адміністрації школи (району, міста) в одержанні гранта на реалізацію значимого педагогічного проекту;
- дозвіл на роботу за сумісництвом;
- призначення на керівну посаду (голови методичного об'єднання, заступника директора й ін.);
- надання матеріальної допомоги на лікування або для навчання у ВНЗ;
- сприяння в поліпшенні житлових умов.

Серед педагогів поширена думка, що підвищення зарплати – найбільш дієвий засіб заохочення їхньої діяльності. Але це не зовсім вірно. По-перше, ті, хто вище всього ставить рівень доходу, в освіті давно не працюють. По-друге, економічні способи стимулювання мотивації взагалі мають обмежену ефективність. Тому керівництву частіше необхідно замислюватися про інші, нематеріальні стимули (творчі, ресурсні, статусні) [24, с. 8].

Творчі способи. Це способи мотивації педагогічних кадрів, що сприяють їх освітньому й професійному росту, у тому числі кар'єрному. Дані підходи необхідні в роботі з активними професіоналами, креативними особистостями. Навіть разове використання такої мотивації

може бути корисне. Воно необхідне обдарованому педагогові для подальшого саморозвитку.

Серед таких прийомів:

- доброзичлива предметна розмова з позитивною оцінкою виконаної роботи, усна похвала після відвідування уроку(заняття) або заходу;
- заохочення до проведення відкритих уроків, авторських семінарів;
- направлення слухачем на різні проблемні семінари й науково-методичні конференції;
- сприяння у висуванні на престижний конкурс;
- можливість представляти свою організацію на значимих заходах(форумах, конференціях), у тому числі міжнародних;
- допомога в узагальненні досвіду, підготовці авторських підручників і посібників, публікацій до друку;
- сприяння в розробці й затвердженні авторської програми й т.д.

Ресурсні способи. Сюди відносять способи мотивації, що дозволяють заощаджувати час фахівця або розподіляти його більш ефективно.

Дані способи, насамперед, пов'язані з родиною(побудова сімейного гнізда, виховання дітей, догляд за хворими родичами), а також можуть бути спричинені зайнятістю на іншій роботі, суспільною діяльністю, наявністю улюбленого захоплення й т.д.

Серед таких способів виділяють:

- додаткові відгули (протягом року або до відпустки);
- зручний графік відпустки, а також його безперервність;
- більш компактний (без «вікон») графік роботи;
- методичні («бібліотечні») години і дні.

До ресурсних способів стимулювання педагогів відносять такі інструменти керівника, як надання постійного кабінету, додаткового

устаткування або нових меблів, створення комфортної робочої обстановки у класі(штори, жалюзі, стенди, картини й т.п.).

Статусні способи. Дані методи покликані підвищувати роль педагога в колективі. Вони особливо цінні для хранителів традицій освітньої установи. В їхнє число входять:

- публічна похвала на нараді або педраді;
- винесення подяки в наказі;
- подання на грамоту або звання;
- занесення фотографії на стенд «Лідери в освіті»;
- визнання успіхів дітей класу(організація виставки робіт учнів, концерту творчого колективу, виступу спортивної команди й т.п.).

Отже, використовуючи дані способи окремо й інтегруючи їх, а також використовуючи індивідуальний підхід до кожного педагога, можна досягти високого якісного результату, тобто участі кожного педагога в процесі саморозвитку та професійного вдосконалювання своїх знань, умінь та навичок, при здійсненні їхньої педагогічної діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ І

Питання мотивації діяльності відображає причини вчинків людини. Будь-яку форму поведінки можна пояснити як внутрішніми, так і зовнішніми причинами.

Рушійною силою будь-якої мотивації є потреби, провідні характеристики яких – сила, періодичність виникнення й спосіб задоволення. Успіх є результатом досягнення бажаної мети, прийнятої, визнаної і значущої для індивіда, переживання почуття радості після подолання труднощів. Досягнення передбачає отримання конкретного результату. Стійкий прояв мотивації досягнення робить людину більш наполегливою в її спробах досягти поставленої мети і таким чином створюються сприятливі умови для розвитку її здібностей, які дозволяють досягти успіху.

Професійна самосвідомість педагогічних працівників є усвідомленням педагогічним працівником норм та етичних правил, мотивів професійної самореалізації, співвіднесення себе з професійним ідеалом, самооцінка та оцінка референтними людьми. Поняття вирізняється складністю мотиваційних спонукань, прагненням до самореалізації, системою уявлень про самого себе, свої можливості та перспективи професійного розвитку.

Правове забезпечення мотивації педагогічних працівників у діяльності загальноосвітнього навчального закладу регламентується низкою нормативно-правових документів. Адміністрація будь-якої школи має два головних типи заохочувань: внутрішні й зовнішні. Внутрішні заохочення дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Зовнішні винагороди – це все те, що пропонується

вчителю за виконання його службових обов'язків. Сюди належать заробітна плата, премії, заохочувальні відзнаки, звання, нагороди.

Освітня організація певним чином впливає на поведінку людини, спонукаючи її до дії матеріальними і моральними чинниками. Такі зовнішні спонуки до дії є стимулами. Стимули можуть перетворюватись на мотив (внутрішню спонуку) лише в тому разі, коли він визнається людиною, сприймається нею.

ВИСНОВКИ

Вітчизняна система освіти зазнає сьогодні певних змін, що виражаються в появі альтернативних типів навчальних закладів, використанні нових програм і посібників, зміні змісту освіти, застосуванні освітніх і наукових інновацій. Це вимагає від педагога широти ерудиції, гнучкості мислення, активності і прагнення до творчості, здібності до аналізу і самоаналізу, готовності до нововведення.

Мотив – це спонукальна причина, привід до будь-якої дії. Мотив як спонукальна причина окремої дії та сукупності дій є результатом складної взаємодії мотивів-цілей, соціальних, моральних, практичних та ін. Мотивація вчителів загальноосвітньої школи до діяльності, пов'язана із задоволенням їхніх потреб. Мотив - це також причина, що є підґрунтям для обрання певних дій і вчинків, сукупність зовнішніх і внутрішніх умов, що активізують суб'єкта.

Ситуація успіху, якою має керуватися педагог у своїй діяльності дозволяє йому досягти значних результатів, які супроводжуються позитивними емоційними, психологічними переживаннями.

Для спонукання вчителів до самовдосконалення застосовують різні форми й заходи заохочення регламентовані нормативно-правовими документами України: Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»), Положення про загальноосвітній навчальний заклад, Типове положення про атестацію педагогічних працівників, Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України, Закон України «Про державні нагороди України» та ін.

Значна частина вчителів діє стереотипно, бо раніше перед педагогом ставилися вузьчі завдання, а їхня спрямованість визначалася конкретним

професіоналізмом. Оскільки значна кількість педагогів характеризується наявністю антиінноваційних бар'єрів, невмінням реалізувати гуманістичний підхід, їхнє ставлення до системних змін в педагогічній діяльності характеризується як недостатньо осмислене.

Завданням управління персоналом педагогічних працівників в освітніх організаціях є створення особливої системи мотивації, яка б сприяла спрямуванню зусиль всіх педагогічних працівників на ефективне, своєчасне та якісне надання освітніх послуг. Виходячи з цього, мотиваційну систему в управлінні освітніми установами слід розглядати в єдності її базових елементів та форм їх прояву у специфічному середовищі соціальної та освітньої роботи.

Під час розробки системи заохочень важливо правильно пояснити її і застосовувати ті нагороди, які мають дійсну для них цінність, виключивши ті, які не відповідають рівню та віку.

Професійна успішність педагога створює реальні передумови для його самореалізації і розвитку творчих здібностей. Вчителів, орієнтованих на досягнення успіху в діяльності, відрізняє громадянська і професійна спрямованість особистості; здібність до самопізнання; уміння реалізувати науковий підхід до педагогічних явищ, спроектувати модель цілісного педагогічного процесу, адаптувати її до конкретних умов, проаналізувавши власний досвід. ефективність розвитку професійної успішності вчителя може бути значно підвищена, якщо цей процес буде обумовлений як суб'єктивними чинниками (на рівні розвитку професійної рефлексії, що включає механізми мотивації, самопізнання, самоаналізу і самореалізації особистості учителя), так і об'єктивними (створення сучасної матеріально-технічної бази закладу, впровадження системи моральних та фінансових заохочень).

Для успішної мотивації вчителів не існує серйозних об'єктивних перешкод, але виникають численні й погано доланні суб'єктивні перешкоди: неадекватні рішення окремих членів адміністрації, плітки й стереотипи мислення в колективі та інше. Та й сама психологія людей за період ринкових відносин значно помінялася.

Організація самоосвіти вчителя залежить від рівня його підготовки, визначення проблем, мети вдосконалення його педагогічної майстерності, вибору форм і методів узагальнення досвіду, а також від стилю управління педагогічним колективом.

Він має широкі можливості і необмежене поле діяльності, оскільки на практиці переконується в ефективності наявних методик навчання і може коригувати їх, проводити докладну структуризацію досліджень навчально-виховного процесу, створювати нові методики.

Для вивчення мотивації педагогів можна застосовувати досить розповсюджені методи опитування й анкетування, діагностичного інтерв'ю й співбесіди, кейс-аналізу, фокус-групи. Зручним приводом для аналізу внутрішніх ресурсів може стати процес підготовки до атестації вчителя.

Керівникові школи необхідно враховувати той факт, що всі люди мотивуються різними причинами. Запорука успіху полягає в тому, щоб дати співробітникам те, чого вони дійсно хочуть, до чого прагнуть.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ананьев Б.Г. Человек как предмет познания.-Л.: Издательство МГУ, 1991.-150с.
2. Бакурадзе А. Магия воодушевления, или в чем заключается умение мотивировать педагогов на эффективную работу / А. Бакурадзе // Директор школы. – 2003. – №6. – С.10-17.
3. Барбіна Є.С. Педагогічна майстерність у системі професійної підготовки учителя-вихователя-викладача // Матеріали Всеукр. науково-практичн. конф. – К.: НПУ, 2005. – С. 22-27.
4. Буняк Т.В. Розвиток педагогічної майстерності вчителя в системі особистісно орієнтованого навчання [Текст] / Т.В. Буняк // Педагогічна майстерня. - 2011. - №4. - С. 2-7.
5. Белкин А.С. Ситуация успеха. Как ее создать? / А.С.Белкин. - М.: Просвещение, 1991 –169 с.
6. Белкин А.С. Ситуация успеха: книга для учителя / А.С. Белкин. – Екатеринбург: УГЛУ, 1997. – 186 с.
7. Бех І.Д. Особистісно зорієнтоване виховання: Науково-метод. Посібник / І.Д. Бех. – К.: ІЗМН, 1998. – 204 с.
8. Блонский П.П. Избранные педагогические и психологические сочинения: В 2-х т. / П.П. Блонский; сост. и авт. вступ. Статьи М.Г.Данильченко. – М.: Педагогика, 1979. – Т.1. – 304 с.
9. Бодалев А.А. Личность и общение. – М.: Международная педагогическая академия, 1995. – 328 с.
10. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека: монография / В. К. Вилюнас. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.

11. Віаніс-Трофименко К.Б., Лісовенко Г.В. Підвищення професійної компетентності педагога / К.Б. Віаніс-Трофименко, Г.В. Лісовенко. – Х.: Основа, 2007. – 176 с.

12. Гончарова І.М. Керування самоосвітою вчителів як запорука своєчасної модернізації педагогічного колективу [Текст] / І.М. Гончарова // Заучу все для роботи. - 2010. - №13-14. - С. 35-38.

13. Гончаров О.І. Про узагальнену функцію освіти у суспільстві / О.І.Гончаров // Науково-дослідна робота студентів як чинник удосконалення професійної підготовки майбутнього вчителя: зб.наук.праць. – Харків. – 2012. – Вип.7. – с.44-48.

14. Гузій Н.В. Категорія професіоналізму в теорії і практиці підготовки майбутнього педагога: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / Гузій Наталія Василівна; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. – Київ: [б. в.], 2007. – 568 с.

15. Гуменюк О.Є. Теорія і методологія інноваційно-психологічного клімату загальноосвітнього закладу: Монографія. – Тернопіль: Підручники і посібники, 2008. – 304 с.

16. Дей М.О. Правове регулювання засобів стимулювання праці в умовах ринкової економіки: теоретичний аспект: автореферат дис...канд. юрид. наук: 12.00.05 – трудове право; право соціального забезпечення. Національний університет внутрішніх справ / Дей М.О. – Харків, 2005. – 16 с.

17. Демиденко В. Самореалізація: сутність, становлення, розвиток // Педагогіка і психологія. – 2004. – № 2. – С. 32–37.

18. Дрожжина Т.В., Татаринів М.В. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / Т.В. Дрожжина, М.В. Татаринів. - Х.: Вид. група «Основа», 2013. - 192 с.

19. Занюк С.С. Психологія мотивації: Навчальний посібник / С.С. Занюк. – К.: Либідь, 2002. – 304 с.
20. Інноваційна діяльність педагога: від теорії до успіху. Інформаційно-методичний збірник/Упорядник Г.О. Сиротенко. – Полтава: ПОІППО, 2006. – 124 с.
21. Кайдалова Л.Г., Щокіна Н.Б., Вахрушева Т.Ю. Педагогічна майстерність викладача: Навчальний посібник. – Х.: Вид-воНФаУ, 2009. – 140 с.
22. Кан-Калик В.А. Грамматика общения. – М.: Рос. Пед. агенство, 1995. – 108 с.
23. Кан-Калик В.А. Учителю о педагогическом общении: Книга для учителя. – М.: Просвещение, 1987. – 190 с.
24. Карамушка Л.М. Оцінка персоналом особливостей організаційного розвитку освітніх організацій / Л.М. Карамушка // Актуальні проблеми психології. Том.1.: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія: Зб. Наукових праць Інституту психології імені Г.С. Костюка АПН України / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.: «А.С.К.», 2009, Ч. 24 – С. 3–11.
25. Карамушка Л.М. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія / Л.М.Карамушка, О.А. Філь. – К.: Фірма «ІНКОС», 2007. – 268 с.
26. Климчук В.О. Феномени розвитку внутрішньої мотивації / В.О. Климчук // Соціальна психологія. – 2008. – №6 (32). – С. 70 – 77.
27. Коваль Л.Г., Зверева І.Д., Хлебик С.Р. Соціальна педагогіка. – Соціальна робота: навч. посібник. – К.: ІЗМН, 1997. – 392 с.

28. Кузьменко О.В., Стрельченко О.Г. Феномен адміністративно-правового заохочення: монографія / О.В.Кузьменко, О.Г.Стрельченко – Львів: ВАТ «Льв. Книж. фабр. «Атлас», 2010. – 204 с.

29. Культура і компетентність сучасного вчителя-лідера: матеріали обласного науково-практичного семінару, присвяченого 290-річчю з дня народження Г.С.Сковороди [укладачі: Л.В. Литвинюк, Т.О. Бондар]. – Полтава: ПОППО, 2012. –84 с.

30. Лавріненко О.А. Педагогічна майстерність як базова концептуальна основа підготовки вчителя // Пост Методика. – 2008. – №2. – С. 39.

31. Литвинюк Л.В. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів з низьким рівнем самооцінки/Л. Литвинюк// Рідна школа. – 2004. – №11. – С.31–33.

32. Литвинюк Л.В. Педагогічне стимулювання професійного зростання вчителів загальноосвітніх навчальних закладів: дис...канд. пед. наук: 13.00.04 / Л.В. Литвинюк. – Кіровоград, 2007 – 260 с.

33. Ломоносов М.В. О воспитании и образовании / М.В. Ломоносов; сост. Т. С. Буторина. – М.: Педагогика, 1991. – 344 с.

34. Макагон О.Е. Ситуація успіху як умова розвитку сприятливого середовища. // Всеукраїнські науково-практичні читання студентів і молодих науковці, присвячені педагогічній спадщині К.Д. Ушинського. – Одеса: Південноукраїнський державний педагогічний університет ім. К.Д. Ушинського, 2005. – С. 144-147.

35. Макаренко А.С. Твори: у 7-ми тт. – Т. 5. – К.: Рад.школа, 1954. – 484 с.

36. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.

37. Маклаков А.Г. Общая психология / А.Г. Маклаков – СПб.: Питер, 2003. – 592 с.
38. Мірошніченко Д.В. Педагогічні погляди М.І. Пирогова. // Духовність особистості: методологія, теорія і практика. – 2011. - № 2 (43). – С. 100-105.
39. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посіб. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – 2-ге вид., доповн. – К.: Академвидав, 2010. – 544 с.
40. Освітні технології: навчально-методичний посібник / О.М. Пехота, А.З. Кіктенко, О.М. Любарська та ін.; О.М. Пехота (ред.). – К., 2004 – 256 с.
41. Педагогічна майстерність: Хрестоматія: Навчальний посібник / Упоряд.: І.А. Зязюн, Н.Г. Базидевич, Т.Г. Дмитренко та ін.; За ред. І.А. Зязюна. – К.: Вищ. шк., 2006. – 606 с.
42. Педагогічні ідеї Г.С. Сковороди / За ред. Д. Г Дзеверіна. – К.: Знання, 1972. – 264 с.
43. Педагогічна мудрість віків: навч. посіб. / уклад.: В.Л. Омеляненко, А.І.Кузьмінський. – К.: Знання, 2009. – 411 с.
44. Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України [електронний ресурс]: Наказ Міністерства освіти і науки України від 30 липня 2013 № 1047. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z1427-13>.
45. Постолюк М.І. Самовиховання як чинник професійного становлення вчителя / М.І. Постолюк // Науковий вісник Чернівецького університету. – Чернівці, 2009. – Вип. 424: Педагогіка і психологія. – С. 137–141.
46. Про державні нагороди України [електронний ресурс]: Закон України від 16 березня 2000 року № 1549-III. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1549-14>

47. Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття») [електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 03 листопада 1993 року № 986. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF>.

48. Про Державну премію України в галузі освіти [електронний ресурс]: Указ Президента України від 30 вересня 2010 року № 929/2010. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/929/2010>.

49. Про затвердження Змін до Типового положення про атестацію педагогічних працівників [електронний ресурс]: Наказ МОН України від 08 серпня 2013 року № 1135. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1417-13>.

50. Про затвердження Положення про всеукраїнський конкурс «Учитель року» [електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 серпня 1995 року № 638. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/638-95-%D0%BF>.

51. Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад [електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року № 778. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/778-2010-%D0%BF>.

52. Романовский А.Г. Философия достижения успеха: Учеб. пособ. / А.Г. Романовский, В.Е. Михайличенко. – Харьков: Изд-во НТУ «ХП», 2003. – 695 с.

53. Рувинский Л.И. Теория самовоспитания / Л. И. Рувинский. – М., 1973. – 270 с.

54. Самоосвіта педагога як умова підвищення його професійної компетентності: методичні рекомендації. – Херсон: РІПО, 2012. – 48 с.

55. Самоукина Н.В. Психология профессиональной деятельности/ Н.В. Самоукина. – СПб.: Питер, 2003. – 224 с.
56. Сергієнко Н. Організаційно-методичні умови розвитку професійної компетентності вчителів загальноосвітніх навчальних закладів / Н. Сергієнко // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – № 3. – С. 49-56.
57. Становських З.Л. Психологічні основи розвитку самомотивації педагога до духовного зростання / З.Л. Становських // Духовна культура педагога як умова розвитку інтелектуальної обдарованості старшокласників: матеріали круглого столу, 23 травня 2013 року, м. Київ. – К.: Інститут обдарованої дитини, 2013 – 218 с. – С. 44-52.
58. Степанов О.М. Педагогічна психологія: [навч. посіб.] / О. М. Степанов. – К.: Академвидав, 2011. – 416 с.
59. Сухомлинський В.О. Людина – найвища цінність. Вибрані твори: у 5 т. – Т.2. // В.О. Сухомлинський. – К.: Рад. школа, 1976.– 634 с.
60. Сухомлинський В.О. Сто порад учителеві / В. О. Сухомлинський. – К.: Рад.шк., 1998. – 304 с.
61. Тейлор Ч. Етика автентичності / Ч. Тейлор; пер. з англ. А. Васильченко. – [2-ге вид.]. – К. Дух і літера, 2013. – 128 с.
62. Тільна О.С. Мотивація, контроль та оцінка діяльності педагогів у шкільному менеджменті: методична збірка / О.С.Тільна – Обухів, 2012. – 111 с.
63. Токар Н.Ф. Динаміка мотивації в процесі професійної підготовки / Н.Ф. Токар // Педагогіка і психологія. – 1997. – №4. – С. 151–154.
64. Толстой Л.Н. Общие замечания для учителя / Л.Н. Толстой // Педагогические сочинения. – М.: Педагогика, 1989. – С. 289–292.

65. Туріщева Л.В. Робота шкільного психолога з педагогічним колективом. – Х.: Вид. група «Основа», 2009. – 112с.
66. Управління інноваційним розвитком освіти в суспільстві ризику: [монографія] / [за ред. проф. А. А. Сбруєвої]. – Суми: Вид-во СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2012. – 450 с.
67. Ухтомский А.А. Избранные труды / А.А. Ухтомский. – Л.: Наука, 1978. – 358 с.
68. Федчик В.А. Заохочення як прийом педагогічного впливу / В.А.Федчик // Материалы II Международной научно-практической конференции «Научный прогресс на рубеже тысячелетий – 2007». – Том 6. Педагогические науки. – Днепропетровск: Наука и образование, 2007. – С. 36–47.
69. Філософія педагогічної майстерності: зб. наук. Праць / Ін-т пед. освіти дорослих АПН України; Вінницький держ. пед. ун-т ім. М. Коцюбинського / редкол.: Н.Г. Ничкало (голова) та ін. – К.; Вінниця: ДОВ «Вінниця», 2008. – 380 с.
70. Фіцула М.М. Педагогіка: [навч. посіб.] / М. М. Фіцула. – [3-тє вид., стереотип.]. – К. : Академвидав, 2009. – 560 с.
71. Чернушкіна О.О. Заохочення за трудові заслуги у системі винагородження працівників / О.О.Чернушкіна // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. – 2012. – Ч.1, № 1 (172). – С. 45-49.
72. Шарненкова Т.О. Професійно-педагогічна майстерність учителя у спадщині вітчизняних педагогів другої половини XIX – початку XX століття // Естетичне виховання дітей та молоді: теорія, практика, перспективи розвитку: збірник наукових праць / за ред. О. А. Дубасенюк, Н. Г. Сидорчук. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2012. – С. 167-173.

73. Шевченко Л.В. Мотивація педагогічного колективу // Завуч. Усе для роботи. – 2012. - №15-16.
74. Щотка О.П. Мотиваційні засади професіоналізації управлінських кадрів освіти / О.П. Щотка // Післядипломна освіта педагогічних кадрів: Проблеми розвитку: матеріали звітної наукової конференції. – К.: УПКККО, 1997. – С. 221–224.
75. Євсюков О.Ф. Проблеми у визначенні методу стилів мотиваційно-сміслової регуляції професійної реалізації особистості / О.Ф. Євсюков // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. - 2010.- № 4. - С. 70-76.